prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

NASCONDERE LA CONOSCENZA NUOCE ALLA PROPRIA CREATIVITÀ (E NON SOLO A QUELLA DEGLI ALTRI)

Pubblicato il22 Marzo 2016 di Samarra Alessia

Categoria: Comportamento Organizzativo

Siamo certi di fare il nostro interesse quando scegliamo intenzionalmente di non condividere ciò che sappiamo con i colleghi? Questo articolo suggerisce che nascondere la conoscenza non solo impedisce ai colleghi di generare idee creative, ma riduce anche la nostra stessa creatività.
Le organizzazioni, però, possono lavorare sul clima per diminuire la propensione individuale al knowledge hiding e attenuare i suoi effetti negativi sulla creatività.

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA: UN PROBLEMA DI MOTIVAZIONI PIÙ CHE DI TECNOLOGIE

La corsa all'innovazione ha spinto molte imprese a investire in sofisticati sistemi tecnologici per favorire la condivisione di conoscenza all'interno dell'organizzazione. Ma il knowledge management rimane ancore un tallone di Achille per molte organizzazioni perché le persone continuano a essere restie dal voler condividere informazioni o conoscenze con i colleghi (Scarborough, Swan, & Preston, 1999).
Sorprendente? Niente affatto, se ci mettiamo in una prospettiva individuale.

Immaginate di essere in possesso di alcune informazioni strategiche o di avere delle conoscenze uniche e di grande valore nel vostro lavoro. Perché dovreste essere propensi a condividerle con un collega o addirittura a metterle a disposizione di tutti? Quelle informazioni o quella conoscenza potrebbero essere, almeno in parte, ciò che contribuisce a rendere il vostro contributo in azienda unico e difficilmente sostituibile. Quello che potrebbe aiutarvi a guadagnare l'attenzione del capo, a farvi raggiungere un risultato particolarmente brillante, a mettervi in lizza per una promozione. Perché dovreste essere interessati a condividere quel piccolo (o grande) vantaggio con qualcun altro?

Questo è il problema centrale della gestione della conoscenza: come creare un clima in cui tutti vogliono condividere ciò che sanno e che potrebbe essere utile anche ad altri. Dopo l'ebbrezza tecnologica degli anni '90, molte organizzazioni hanno imparato a proprie spese che i sistemi di knowledge management possono essere un fattore abilitante, un propulsore, ma sicuramente non la soluzione al problema, perché sono tanti i timori o i presunti vantaggi personali che potrebbero trattenere i collaboratori dal voler condividere con i colleghi il proprio patrimonio di informazioni, conoscenze ed esperienze.

GLI EFFETTI DEL KNOWLEDGE HIDING SULLA CREATIVITÀ

ISSN: 2465-1753

INDIVIDUALE

Ma quali sono gli effetti del knowledge hiding sulla creatività individuale? È quanto ha cercato di stabilire uno studio recente condotto da un team di ricercatori europei (Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014), che ha approfondito il legame fra creatività e knowledge hiding, ovvero "il comportamento che porta intenzionalmente a nascondere e/o 'trattenere' la conoscenza che qualcun altro ha richiesto" (Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012). I ricercatori sono partiti da una semplice intuizione: se è vero, come alcuni studi hanno dimostrato (ad esempio, Perry-Smith, 2006), che la condivisione della conoscenza fra colleghi determina un miglioramento della creatività individuale, è plausibile aspettarsi che quando i collaboratori nascondono intenzionalmente le proprie conoscenze agli altri accada l'effetto opposto, vale a dire si riduca la creatività individuale nell'organizzazione.

L'indagine ha coinvolto un campione di 240 lavoratori appartenenti a 34 gruppi di lavoro, e un campione di studenti che hanno partecipato ad uno studio sperimentale. In entrambi i casi, i risultati hanno dimostrato che esiste un impatto negativo del knowledge hiding sui livelli di creatività individuale, mettendo in luce un aspetto per nulla scontato: chi nasconde la propria conoscenza agli altri, non solo danneggia la creatività dei colleghi, ma anche la propria. La spiegazione che danno i ricercatori si basa sulla norma di reciprocità (Gouldner, 1960) che sta alla base della teoria dello scambio sociale (Blau, 1964). Secondo gli autori della ricerca, quando decidiamo intenzionalmente di non condividere la nostra conoscenza con un collega, inneschiamo un circuito di sfiducia che porterà quella persona a ripagarci con la stessa moneta, non rivelandoci informazioni o conoscenze quando saremo noi a richiederle o ad averne bisogno. Un risultato ricco di implicazioni per chiunque si trovasse nel dilemma "condivido o non condivido?" e che mette in guardia da comportamenti che, in prima battuta, potrebbero sembrare vantaggiosi e che, invece, rischiano di diventare un autogoal per la propria capacità creativa.

COME RIDURRE LA PROPENSIONE AL KNOWLEDGE HIDING E L'IMPATTO NEGATIVO SULLA CREATIVITÀ

Ma cosa possono fare le organizzazioni per scoraggiare il knowledge hiding e rompere la spirale di sfiducia e di perdita di creatività che si innesca quando qualcuno sceglie di nascondere la propria conoscenza ai colleghi? La ricerca dimostra che il contesto di lavoro può fare la differenza.

Ad influire sulla propensione a nascondere o condividere la conoscenza è soprattutto la percezione che i membri di un'organizzazione si formano di quali sono i comportamenti che vengono sanzionati e biasimati e quelli che, invece, sono premiati e incoraggiati all'organizzazione attraverso le proprie pratiche, il sistema complessivo di ricompense e incentivi, e l'insieme di norme scritte e non scritte che contraddistinguono la cultura organizzativa (Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013; Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

Queste percezioni formano il clima motivazionale che spinge i membri di un'organizzazione verso certi comportamenti piuttosto che altri.

Gli autori parlano di mastery climate quando, nella percezione delle persone, il contesto organizzativo enfatizza e premia la cooperazione, l'apprendimento, la competenza, e lo sviluppo delle abilità (Nicholls, 1989). Viene invece definito performance climate il clima motivazionale che caratterizza quei contesti organizzativi in cui

vengono enfatizzati e rafforzati la competizione fra individui, il confronto sociale attraverso pratiche che stimolano la comparazione continua fra pari (ad esempio sistemi di valutazione della prestazione basati sulla distribuzione forzata), e che legano i modelli di successo solo ai best achiever (Ames, 1984).

Secondo gli autori della ricerca, quando prevale il performance climate, i membri dell'organizzazione diventano più inclini al knowledge hiding per proteggere le proprie prestazioni ed assicurarsi un vantaggio sui colleghi. Allo stesso modo, il performance climate rischia di rafforzare l'aderenza alla norma di reciprocità, perché ricambiare con la stessa moneta chi ha tenuto nascosta la propria conoscenza è il modo per sanzionare e proteggersi da chi ha giocato la partita della competizione interna in modo subdolo al fine di ottenere un vantaggio sugli altri.

I risultati della ricerca confermano questa tesi dimostrando che, nei contesti in cui prevale il performance climate, l'effetto negativo del knowledge hiding sulla riduzione della creatività individuale è più forte, mentre nei contesti caratterizzati dal mastery climate l'impatto risulta attenuato.

Lo studio ha implicazioni importanti soprattutto per quelle organizzazioni che si trovano a dipendere sempre di più dalle idee creative dei dipendenti per mantenere il proprio successo (George, 2007). La creatività diffusa è ciò che meglio consente di individuare soluzioni innovative ai problemi dei clienti, qualificandosi per questo come una fonte insostituibile di vantaggio competitivo per l'organizzazione. I manager possono contribuire ad alimentare la creatività individuale favorendo la condivisione spontanea e aperta di idee e conoscenze fra i membri dell'organizzazione.

Per far questo, però, occorre evitare di creare un clima interno eccessivamente competitivo che potrebbe alimentare timori e ansie da prestazione nei collaboratori facendo sentire le persone nella necessità di dover gareggiare gli uni contro gli altri per riuscire a guadagnare rispetto professionale e avanzamenti di carriera e retributivi. Per attenuare la propensione individuale al knowledge hiding, la cultura e il sistema premiante dovrebbero essere finalizzati a rafforzare impegno, auto-sviluppo, apprendimento e, non da ultimo, cooperazione. Ciò naturalmente richiede di orientare in modo coerente non solo i valori dell'organizzazione e gli stili manageriali, che dovrebbero incoraggiare una cultura aperta e improntata sulla fiducia, ma anche le politiche di gestione delle risorse umane. Alcune pratiche diffuse potrebbero essere controproducenti. L'uso di meccanismi di distribuzione forzata nella valutazione delle prestazioni, ad esempio, rischia di enfatizzare la comparazione sociale e la competizione fra pari (Grote, 2005). Allo stesso modo, obiettivi di performance solo di natura individuale non stimolano la cooperazione. Per creare un mastery climate potrebbe essere opportuno introdurre anche obiettivi di gruppo e/o adottare sistemi di performance appraisal ibridi che accanto ai risultati prevedano anche la valutazione di alcuni comportamenti desiderabili, quali la propensione a condividere le conoscenze con i colleghi. In questa direzione, la definizione di modelli di competenze che indirizzino i comportamenti individuali verso la cooperazione, il team working e il knowledge sharing, può rappresentare una pratica moto efficace. L'organizzazione dovrebbe anche investire adeguate risorse e attenzione per migliorare e rafforzare i processi di apprendimento organizzativo e individuale e moltiplicare le occasioni formali (workshop, meeting, seminari) e informali in cui la conoscenza possa essere scambiata su base personale attraverso occasioni di contatto diretto fra colleghi. Anche i sistemi di incentivazione economica potrebbero essere ridisegnati in modo da non dare esclusiva o prevalente enfasi ai risultati individuali, attraverso l'introduzione di incentivi legati alle prestazioni dei team (De Matteo, Eby, & Sundstrom, 1998).

Bibliografia

Ames, C. (1984). Competitive, cooperative, and individualistic goal structures: A cognitive-motivational analysis. In C. Ames & R. E. Ames (Eds.), Research on motivation in education, vol. 1: 177–207. Gainesville, FL: Florida Academic Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. Academy of Management Journal, 57, 172–192.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior, 33, 64–88.

De Matteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in organizational behaviour: An Annual series of Analytical Essays and Critical Review: vol. 20, (pp.141-183). Greenwich, CT: JAI Press Inc.

George, J. F. (2007). Creativity in organizations. The Academy of Management Annals, 1, 439-477.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. American Sociological Review, 25, 161–178.

Grote, D. (2005). Forced Ranking: Making Performance Management Work, Boston, Harvard Business School Press.

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: The development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). Journal of Applied Social Psychology, 43, 2231–2250.

Nicholls, J. G. 1989. The competitive ethos and democratic education. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. Academy of Management Journal, 49, 85–101.

Scarborough, H., Swan, J., & Preston, J. (1999). Knowledge management: a literature review, London: Institute of Personnel and Development.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. Journal of Applied Psychology, 94, 618–634.